

Almanach numérique

INTRANET

Pierre-Jean Benghozi, Novembre 2002

Les intranets sont à la mode. Ils apparaissent en effet souples d'usage et particulièrement adaptés à la grande variété des formes d'organisations qui les adoptent. Paradoxalement, cette flexibilité rend leur analyse particulièrement délicate car le terme d'intranet recouvre une très grande variété de solutions techniques et donne lieu à une multiplicité de formes d'usages.

Caractériser l'outil

De façon sommaire, l'intranet peut être défini comme l'internet privatif d'une organisation. Les entreprises l'envisagent comme une juxtaposition d'applications, un simple support commun, permettant d'intégrer ou de relier des applications autrefois cloisonnées. Intranet s'inscrit, de fait, dans le système d'information et de communications en l'élargissant¹ : c'est un réseau interne qui véhicule différentes applications informatiques accessibles à partir d'un navigateur et d'une interface internet.

Un intranet se caractérise ainsi d'abord à partir de ses applications, c'est-à-dire les différents "leviers" sur lequel l'entreprise décide de jouer. Il est ensuite marqué par les différentes actions et façons d'activer les leviers. Les caractéristiques et composants "objectifs" des technologies sont en effet diversement "opérationnalisées" par les entreprises². Ainsi, on distingue fréquemment les intranets, dans la littérature, selon la fonction qu'ils remplissent dans l'organisation : communication, fourniture d'informations, soutien à la production, gestion de la connaissance.

Enfin, cette opérationnalisation et cette mise en œuvre s'inscrivent, du point de vue des organisations, dans des objectifs et des perspectives de performance variés.

Les composantes techniques élémentaires d'un intranet :

1. l'infrastructure du réseau (réseau, serveurs),
2. le service de messagerie (e-mail),
3. les services de groupe (forums, agendas électronique, partagés, listes d'envoi...) structurés par sous-groupes spécifiques selon les cas
4. les systèmes d'éditions de document (tableurs, traitements de texte),
5. les applications de partage de documents (groupware),
6. les annuaires et moteurs de recherche,
7. les bases de données et d'informations,
8. les processus automatiques de gestion et de traitements (workflows),
9. les applications de veilles et diffusion d'information (push, DSI),
10. les outils de production en commun (téléconférence, brainstorming..)
11. les interfaces des applications informatiques de métiers et de production

¹ Benghozi P.J. (2002), « Technologie et organisation, le hasard et la nécessité », Annales des télécommunications.

² Hills M. (1996) Intranet business strategies, Melanie Hills, 1996, J. Wiley & Sons, New York.

Les actions-fonctions que permet l'intranet :

1. rechercher et identifier (une information, une personne, un document...),
2. consulter (une information, un message électronique, une alerte),
3. remplir un formulaire (un document préformaté, un agenda électronique),
4. transmettre ou fournir une information dans un registre non calibré (via le mail, par envoi de fichiers, dans le cadre d'un forum...),
5. diffuser (un document, des spécifications, une brochure, un catalogue...),
6. coproduire (sur un "tableau blanc", par des outils de groupware, en constituant un groupe de projet, par des annotations ou commentaires de documents),
7. effectuer (une affectation de ressources ou allocations de moyens, une signature, un accord, une commande, un débit),
8. simuler ou reproduire (dans le cadre d'une action de formation, pour faire prévisions), décider ou provoquer (susciter une action chez d'autres, modifier un flux),
9. calculer (créer, analyser ou susciter, par un traitement donné, un résultat non attendu et non connu, établir un inventaire, effectuer un contrôle de gestion, opérer une comparaison...),
10. obtenir des ressources (par téléchargement, par une formation à distance, dans le cadre d'une télémaintenance, pour obtenir une présentation commerciale),
11. se déclarer (manifester sa présence).

Stratégies et objectifs de management

1. l'amélioration des processus de production opérationnels
 - a. rapidité et gain de temps : pour éviter les temps de réponses ou l'attente de rencontres physiques, ou bien pour accélérer les processus de développement et de coordination
 - b. économie de coûts : directs (déplacements, gain de papier, coût des télécommunications) ou indirects (optimisation de stocks, meilleur contrôle des coûts)
 - c. recherche de productivité : par l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement ou l'optimisation du processus de production
 - d. augmentation de la qualité grâce à une coopération plus efficace entre services ou par la standardisation des processus
 - e. amélioration des techniques de commercialisation : suivi des disponibilités en temps réel, outil d'aides aux commerciaux, outils de mobilité, gestion de la relation client.
2. l'amélioration de la coopération (interne et externe)
 - a. partage d'information
 - b. co-production de documents et de projets
 - c. renforcement des relations de confiance et de coopération au sein des groupes professionnels et avec les partenaires extérieurs
 - d. amélioration de la communication et des échanges
 - e. développement de la flexibilité, réactivité et des capacités d'adaptation de l'organisation
3. Le développement de compétences collectives
 - a. consolidation des réseaux d'expertises
 - b. capitalisation des savoirs métiers et des savoirs faire organisationnels
 - c. constitution d'un système d'informations (nouvelles, mises à jour, validées, faciles d'accès)
4. Le contrôle de gestion et la mise en cohérence de l'entreprise
 - a. centralisation des procédures
 - b. Contrôle et homogénéisation des données et informations publiées
 - d. rationalisation des interfaces et des matériels pour améliorer les coûts, la maintenance et la fiabilité du réseau

La caractérisation technique de l'intranet³ ne suffit donc pas pour en cerner le champ des utilisations. Pour l'intranet comme pour toute TIC, les usages ne se réduisent pas à la simple expression de potentialités techniques. Les propriétés de l'intranet sont le produit d'une combinaison de « briques techniques » (applications ou infrastructure de réseau), d'« éléments d'organisation », de « règles de procédures » et de « processus de mise en œuvre ». Tous ces facteurs opèrent conjointement⁴⁵ sans qu'il soit en général possible d'imputer précisément tel effet observable à telle cause : dans leurs pratiques, les agents et les collectifs de travail mobilisent simultanément des systèmes de messagerie, des applications de travail collaboratif, des bases de données techniques, voire le fax et le téléphone... sans être en mesure d'identifier les effets ou les apports spécifiques de telle ou telle composante technique.

Des besoins identifiés peuvent être satisfaits par différentes configurations techniques : pour assurer la délivrance d'information à un membre du personnel, par exemple, certaines entreprises organiseront, via intranet, un système de diffusion sélective par mail ou bien préféreront, sur le même intranet mettre à disposition les informations pertinentes sur un site interne précis. Dans une perspective d'usage, messagerie et site interne apparaissent donc, dans certains cas, substituables. Dès lors, la distinction entre messagerie, base de données et intranet, légitime du point de vue technique de l'informaticien et du technicien des réseaux, ne sera pas forcément perçue clairement des utilisateurs qui ont une perception globale de l'outil.

Individuel ou collectif, centralisé ou déconcentré

Intranet est souvent considéré comme un facteur d'unification des entreprises, par le seul fait qu'il assure la centralisation de l'accès et la mise en cohérence d'information et d'applications sur un même portail. La technologie intranet est en effet un moyen souple pour créer, grâce aux TIC, des outils de gestion plus ou moins complexes.

Au delà des spécificités techniques, on peut ainsi caractériser les Intranet par la vision de l'organisation qui leur est associée⁶. De façon schématique, on observe que dans les organisations qui s'en équipent Intranet est envisagé tantôt dans une perspective individuelle, tantôt dans une vision plus collective de l'action.

Dans le premier cas, intranet est simplement considéré comme un boîte à outils que chacun choisit – dans une certaine mesure – ou non d'utiliser et qu'il peut manipuler dans le cadre de son activité. La messagerie ou certaines bases d'informations en ligne sont par exemple conçues pour que les utilisateurs puissent en disposer librement et se les approprier pour améliorer leur performance et mieux accomplir leurs tâches. Dans le second cas, les organisations conçoivent leur intranet dans une perspective qui est d'emblée collective, l'objectif étant de mettre en relation les membres d'un collectif de travail et de structurer leur activité commune. Intranet n'est alors plus une boîte à outils dont on est libre de se servir, mais plutôt une machine technique de gestion⁷ qui coordonne les contributions de plusieurs

³ Vaast E. (2002), « Comprendre les territoires de l'organisation par les pratiques des intranets », Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique, mimeo.

⁴ Benghozi (2002) *op. cit.*

⁵ Comme le notent les éditeurs d'un numéro spécial récemment publié par la revue *Réseaux* (spécial "Internet et entreprise" vol 8-n°104-2000, Benghozi P.-J., D'Iribarne A. et Flichy P. eds) tout spécialement dédié à la présentation de recherches empiriques consacrées à la diffusion et à l'usage des NTIC dans les entreprises.

⁶ Vaast E. et Benghozi PJ (2000), « Intranets et entreprises : apprentissage s et organisation de la cohérence », 5^{ème} conférence de l'AIM, Montpellier.

⁷ Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. *Epistémologies et sciences de gestion*. A.-C. Martinet. Paris, Economica.

personnes afin d'alimenter données, procédures ou flux d'informations), en contraignant fortement les utilisateurs.

La configuration d'un Intranet est porteuse de visions implicites de l'organisation et de ses procédures. Sa mise en œuvre nécessite donc de faire des choix : concernant à la fois l'organisation des relations entre les différentes composantes de l'entreprise et la définition de ses limites. Intranet opère ainsi comme un révélateur, en forçant l'organisation à expliciter sa structure informelle et ses procédures. L'assemblage des applications composant l'intranet est en effet un reflet de la configuration de l'entreprise, de la diversité de ses métiers (qui ont chacun des besoins d'applications spécifique), de ses cloisonnements (qui correspondent chacun à des formes spécifiques d'échanges et de partage) etc.

Publier un document sur le site d'un intranet signifie, du même coup, que l'on a arbitré quant au caractère banal ou, au contraire, stratégique et restreint de sa diffusion. Comme les règles d'accès aux différentes applications d'un intranet peuvent être différenciées selon les utilisateurs, la mise en ligne d'un document accentue, en outre, la différence entre ceux qui peuvent le consulter (dans le cas d'un site à accès réservé par exemple) et les autres. De facteur d'unification, intranet devient alors, dans de tels cas, un facteur de distinction et de clivage.

Les modalités d'accès et de publication marquent, en règle générale, une des premières grandes orientations organisationnelles pesant sur l'intranet. Ce dernier peut en effet être organisé soit de façon très hiérarchisée et centralisée, soit, au contraire d'une manière déconcentrée et simplement coordonnée au niveau des services centraux. Quand la structuration de l'intranet est d'ordre hiérarchique, elle s'opère le plus souvent en suivant tout naturellement l'organigramme de l'entreprise : les moyens d'accès et les possibilités de consultation des différents sites sont conditionnés par les fonctions et niveaux de responsabilité des utilisateurs potentiels. Les règles d'accréditation et de qualification des informations et des applications obéissent au principe selon lequel les échelons les plus élevés ont théoriquement accès à tous ce qui est développé au dessous d'eux.

Mais si certains intranets sont organisés selon un mode strictement hiérarchisé et "empilé", d'autres répondent par contre à une conception différente du système d'information : les applications y sont développées de façon autonome par services, fonctions ou unités, selon les groupes d'échanges, de pratiques ou d'activités concernés. Dans cette structuration déconcentrée, les utilisateurs sont souvent libres de concevoir des applications ou des sites locaux en fonction de leurs besoins. Cette apparente autonomie du local appelle, paradoxalement, une centralisation renforcée. Afin de garantir la cohérence des données d'une application à l'autre, éviter les informations contradictoire, échapper à la diffusion de documents ou d'informations non autorisés, ou assurer la simple compatibilité technique d'un poste de travail à l'autre, l'intranet doit pouvoir s'appuyer sur des méta-règles (charte graphique, chartes d'usages, recommandations techniques...) définies au niveau central, ainsi que sur un contrôle plus direct sur les initiatives locales.

Différents types d'utilisateurs

Les "utilisateurs" d'un intranet sont à la fois les producteurs, les organisateurs, et les consommateurs de l'information qui circulent sur le système d'information.

Les destinataires de l'information n'utilisent souvent l'outil informatique que comme une aide d'appoint, qui facilite la tâche et l'accès à l'information, la lisibilité du processus et la performance globale, permet de développer sa compétence personnelle. L'utilisation de l'intranet permet dans ce cas d'être plus efficace mais ne remet pas nécessairement en cause, de façon substantielle, le métier et l'activité elle-même. Pour assurer la mise en ligne de sites et d'informations, les entreprises s'appuient sur une seconde catégorie d'utilisateurs : les « manutentionnaires de l'information ». Ce sont eux qui font fonctionner l'outil en coulisse

(informaticiens), l'alimentent en contenu (gestionnaires des applications, employés de saisie), restituent le contenu aux utilisateurs et le mettent en forme (webmestre). L'ensemble de ces fonctions correspondent à l'émergence de métiers et de compétences nouvelles encore mal pris en compte dans la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

Dans le premier cas, l'intranet provoque des résistances dans la mesure où les utilisateurs ont le sentiment que leur charge de travail s'alourdit et qu'ils doivent changer leur manière de travailler en apprenant de nouvelles procédures. Dans le second cas, Intranet génère une inquiétude plus sourde : le développement et la mise en œuvre d'applications est à l'origine d'une parcellisation-spécialisation-rationalisation des tâches qui remet en question l'exercice si ce n'est l'existence même de certaines activités : c'est par exemple le cas des fonctions de contrôleurs de gestion ou des documentalistes. Dans un cas, certains groupes professionnels gagnent une vue plus large du processus et une position de responsabilité, dans le second cas, d'autres groupes voient leurs tâches et leurs fonctions soumises à une nouvelle forme de rationalisation, réduites à alimenter en données les systèmes d'information sans être toujours en mesure de peser sur lui.

l'intranet, un outil du management de la connaissance

Intranet permet de rassembler sur un seul poste de travail un éventail large de fonctions et d'applications : éléments de connaissances et moyens d'action, en intégrant éventuellement, dans la même interface, des applications de production.

Cette situation correspond d'une part à des situations d'activité-métier. C'est le cas, par exemple d'un agent commercial face à un client dans bureau et qui peut disposer sur son écran, grâce à l'intranet, de toutes les ressources en information et en traitement de l'information que possède l'entreprise : tarifs à jour, informations et caractéristiques techniques de produits, outils de simulation, état des stocks et disponibilité, accès à la facturation.

Mais Intranet permet aussi, d'autre part, de structurer et de consolider des réseaux et des communautés à l'intérieur de l'entreprise. Le concept de communauté de pratique est très discuté aujourd'hui en matière de management⁸. Il s'agit de groupes de personnes qui ont en commun certaines activités et sont potentiellement intéressées à communiquer sur la façon de les exercer et de les pratiquer. Dans ce cas, l'apport déterminant de l'Intranet tient moins à telle ou telle application-métier particulière qu'il comporte qu'à son aptitude à structurer et conforter la capacité d'un groupe professionnel de produire et concevoir ensemble, grâce à la palette d'outils mis à la disposition de ce groupe⁹. Dans cette perspective, intranet peut être envisagé comme un outil de management de la connaissance : il offre d'un côté l'opportunité de partager et capitaliser des informations et des compétences réparties, il permet d'autre part de générer des savoirs et des référentiels nouveaux grâce aux interactions et communications nouvelles qu'il autorise.

⁸ E. Wenger, *Communities of practice : learning, meaning, identities*, Cambridge University Press, 1998.

⁹ Rheingold H., *Les Communautés virtuelles*, Addison-Westley, 1995